

kma Reader
WIKOM - Verlag

Schriftenreihe: Gesundheitswirtschaft

Krankenhaus-Management,
Medizinrecht, Gesundheitsökonomie
Herausgeber Prof. Dr. Dr. Wilfried von Eiff

BAND 4

Wilfried von Eiff, Kerstin Stachel

Professionelles Personalmanagement

Erkenntnisse und Best-Practice-Empfehlungen
für Führungskräfte im Gesundheitswesen

Schriftenreihe: Gesundheitswirtschaft

Herausgeber der Buchreihe: Wilfried von Eiff

Verlag: WIKOM GmbH, Karlhäuser 6, 94110 Wegscheid

Band 4: Professionelles Personalmanagement

Erkenntnisse und Best-Practice-Empfehlungen für
Führungskräfte im Gesundheitswesen

Hardcover, 480 Seiten, Taschenbuchformat

Wilfried von Eiff, Kerstin Stachel

Titelbild: Anzeigenkampagne der Cleveland Clinic, U.S.A.

Mit dieser Kampagne wurden von den Cleveland-Kliniken Pflegekräfte angeworben. Gleichzeitig zielte die Kampagne auf eine Imageverbesserung des Berufsbilds ab.

Die Deutsche Bibliothek

ISBN 3-9811053-0-3

Alle Rechte vorbehalten

© 2006 by WIKOM GmbH, Wegscheid

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Druck: Bosch Druck GmbH, Landshut

Schriftenreihe: Gesundheitswirtschaft

Krankenhaus-Management, Medizinrecht,
Gesundheitsökonomie



Herausgeber: Prof. Dr. Dr. Wilfried von Eiff, Münster

Band 1

Wilfried von Eiff/Ansgar Klemann (Hrsg.)

Unternehmensverbindungen

Strategisches Management von Kooperationen, Allianzen und Fusionen im
Gesundheitswesen

1. Auflage August 2005; 2. Auflage November 2005

576 Seiten • Euro 27,- • ISBN 3-9808398-7-7

Band 2

Wilfried von Eiff (Hrsg.)

Risikomanagement

Kosten-/Nutzen-basierte Entscheidungen im Krankenhaus

1. Auflage 2006

544 Seiten • Euro 27,- • ISBN 3-9808398-8-5

Band 3

Bernd Högemann

Due Diligence

Prüfung und Unternehmensbewertung von Akutkrankenhäusern

1. Auflage 2006

416 Seiten • Euro 37,- • ISBN 3-9808398-9-3

Band 4

Wilfried von Eiff/Kerstin Stachel

Professionelles Personalmanagement

Erkenntnisse und Best-Practice-Empfehlungen für Führungskräfte im
Gesundheitswesen

1. Auflage 2006

480 Seiten • Euro 35,- • ISBN 3-9811053-0-3

I. Inhaltsverzeichnis

II.	Vorwort	12
1	Aufbau, Ziele und Vorgehensweise	16
1.1	Aufbau des Buches	17
1.2	Empirische Studie: professionelles Personalmanagement	20
1.2.1	Ziele.....	20
1.2.2	Inhalte und Aufbau des Fragebogens	20
1.2.3	Durchführung der Befragung	22
1.2.4	Beschreibung der Stichprobe.....	22
2	Professionelles Personalmanagement	26
2.1	Personal im Krankenhaus	27
2.2	Professionelles Personalmanagement in Kliniken.....	31
2.2.1	Wandel von der Personalverwaltung zum Personalmanagement.....	31
2.2.2	Aktives Personalmanagement	32
2.2.3	Aufgaben und Akteure	35
3	Zusammenfassung der Studienergebnisse	42
4	Trends und Herausforderungen im Personalmanagement	52
4.1	Auswirkungen von Trends auf das Personalmanagement.....	53
4.2	Demografischer Wandel.....	55
4.3	Technologischer Fortschritt	60
4.4	Globalisierung.....	62
4.5	Institutionelle Rahmenbedingungen	64
4.5.1	DRG-System.....	64
4.5.2	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD).....	65
4.5.3	Arbeitszeitorganisation.....	66
4.5.4	Wandel von Arbeitsorganisation hin zur Prozessorganisation	67

4.5.5	Arbeitsbedingungen von Ärzten und Pflegekräften.....	69
4.6	Trends für die Personalarbeit aus Sicht der Praxis.....	75
4.7	Herausforderungen im Personalmanagement aus Sicht der Praxis	77
4.8	Zwölf Handlungsfelder für das Personalmanagement	83
5	Organisation und Aufgaben der Personalabteilung	88
5.1	Organisation der Personalabteilung	89
5.2	Rolle und Selbstverständnis des institutionalisierten Personalmanagements.....	97
5.3	Aufgaben der Personalabteilung (ein Beitrag von Martin Michel).....	100
5.4	Größe der Personalabteilung.....	104
6	Qualifikationsprofile der Personalleiter und ihrer Mitarbeiter	108
6.1	Personalleiter	109
6.2	Qualifikation der Mitarbeiter	111
7	Strategisches Personalmanagement	114
7.1	Einbindung in die Entwicklung der Unternehmensstrategie.....	116
7.2	Begleitung von organisatorischen Veränderungen.....	117
7.3	Personalstrategie	118
7.4	Unternehmensstrategie und Personalstrategie am Beispiel der Klinik für Unfall- und Wiederherstellungschirurgie (Ein Beitrag von Prof. Dr. Margit Geiger, Prof. Dr. Philipp Lobenhoffer).....	120
7.4.1	Strategisches Personalmanagement.....	120
7.4.2	Praxisbeispiel: Klinik für Unfall- und Wiederherstellungschirurgie Henriettenstiftung.....	122
8	Kernprozesse des Personalmanagements	134
8.1	Beherrschung der Kernprozesse in der Praxis.....	135
8.2	Personalbedarfsplanung	141

8.3	Personalmarketing.....	148
8.3.1	Eigenschaften eines attraktiven Arbeitgebers aus der Sicht von Studenten der Wirtschaftswissenschaften	155
8.3.2	Maßnahmen und Instrumente des Personalmarketings: Ein Ideenkatalog	159
8.4	Personalbeschaffung	161
8.4.1	Planungsphase	162
8.4.2	Kontaktphase	162
8.4.3	Auswahlphase.....	166
8.4.4	Integrationsphase.....	172
8.5	Personalentwicklung	175
8.5.1	Personalentwicklung into the job.....	176
8.5.2	Personalentwicklung on the job/along the job.....	177
8.5.3	Personalentwicklung near the job/off the job	180
8.5.4	Neue Anforderungsprofile	181
8.5.5	Personalentwicklung in der Praxis.....	186
8.5.5.1	Führungskräfte als Personalentwickler.....	186
8.5.5.2	Vorbereitung auf die Übernahme von Verantwortung	188
8.6	Erfolgsfaktor Partnerschaft zwischen Ärzten und Pflegekräften: Das Physicians and Nurses Partnership Program for better Healthcare in der Cleveland Clinic.....	193
8.7	Implementierung von Bildungspässen in den Kliniken Essen-Mitte (Ein Beitrag von Ralf Klose).....	197
8.8	Wertschöpfungsmanagement und Personalcontrolling.....	201
8.8.1	Wertschöpfungsmanagement.....	201
8.8.2	Personalcontrolling.....	201
8.8.3	Zweck, Funktion und Entwicklung von Kennzahlen.....	203
8.8.4	Mayo Clinic Arizona: Balanced Scorecard für das Personalmanagement.....	211
8.8.5	Die Dashboardtechnik	216
8.8.6	Kennzahlen in der Praxis.....	221
8.8.6.1	Die fünf wichtigsten Kennzahlen.....	222
8.8.6.2	Wertbeitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg.....	223

8.8.6.3	Wert der Belegschaft.....	224
8.8.7	Personalstruktur und Fluktuation	225
8.8.7.1	Mitarbeiterstruktur	226
8.8.7.2	Alterststruktur der Mitarbeiter	227
8.8.7.3	Fluktuation	229
8.8.7.4	Krankenstand.....	232
8.8.7.5	Besetzung von Vakanzen.....	234
9	Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat	238
9.1	Frequenz der Sitzungen	240
9.2	Themen auf der Tagesordnung	241
9.3	Bedeutung und Qualität der Zusammenarbeit.....	243
10	Kulturprägende Aspekte.....	260
10.1	Unternehmenskultur und Sozialqualität	261
10.2	Führungsgrundsätze	267
10.3	Leitbild.....	269
10.3.1	Personalstrategie und Leitbild.....	274
10.3.2	Führungsgrundsätze und Leitbild.....	278
10.3.3	Wirkung von Leitbildern	281
10.3.4	Gestaltung von Leitbildern.....	283
10.4	Ideenmanagement: Kreativität als Wettbewerbsfaktor	286
10.5	Der Patient als Element der Unternehmenskultur eines Krankenhauses: Rechte und Pflichten	294
10.6	Mergers & Acquisitions (M & A) als Herausforderung für das Personalmanagement: die Post Merger Integration als kritischer Erfolgsfaktor in M & A-Prozessen.....	297
10.7	Erfolgsvoraussetzungen für eine strategische Neuorientierung: Das Beispiel des South Warwickshire General Hospital (SWGH).....	306
11	Kooperativer Führungsstil, Führungsinstrumente und Anforderungen an Führungskräfte.....	312
11.1	Kooperativer Führungsstil.....	313
11.1.1	Zusammenhang zwischen Organisation und Führung	313

11.1.2	Entscheidungsschleife: psychologische Kontraktssituation	317
11.1.3	Primary Nursing: Ein patientenorientiertes Organisationskonzept, das Kompetenzbereiche mit fallabschließender Verantwortung schafft	319
11.2	Führungsinstrumente	323
11.2.1	Führen mit Zielvereinbarungen	323
11.2.1.1	Zielvereinbarungen in der Praxis: Einsatz, Zielgruppen, Anreizinstrumente	326
11.2.1.2	Führen mit Zielen – Praxisbeispiel: Sana ZIELE KOMPASS (Ein Beitrag von Jörn Remscheid)	330
11.2.2	Mitarbeitergespräche	341
11.2.3	Vorgesetztenbeurteilungen.....	348
11.2.4	Qualitätszirkel.....	349
11.2.5	Mitarbeiterbefragung	351
11.2.6	Patientenbefragungen	355
11.2.7	Vergütung und Anreiz.....	356
11.2.7.1	Verwendete Tarife	356
11.2.7.2	Anreizsysteme	358
11.2.7.3	Programme zur Mitarbeiteranerkennung im Johns Hopkins Hospital	362
11.3	Eigenschaften von Führungskräften	365
11.3.1	IST-Eigenschaften	367
11.3.2	Soll-Eigenschaften.....	370
11.3.3	Der Leadership-Check als Analyseinstrument	377
11.3.4	Verhaltensorientierte Arbeitsstellenanalyse.....	383
12	Arbeitszeitmanagement	386
12.1	Rechtliche Rahmenbedingungen	388
12.2	Vorgehensweise bei der Entwicklung eines neuen Arbeitszeitmodells	390
12.3	Ergebnisse der Befragung.....	398
12.3.1	Arbeitszeiterfassung	399
12.3.2	Einhaltung der gültigen Arbeitszeitbestimmungen	399
12.3.3	Variationen der Arbeitszeit	400

12.4	Der neue Umgang mit der Arbeitszeit (Ein Beitrag von Dr. Sigrun Mühle)	402
13	Erfahrungen aus dem Ausland	410
14	Verzeichnis der Co-Autoren	420
III.	Fragebogen	424
IV.	Literaturverzeichnis	448
V.	Abkürzungsverzeichnis	462
VI.	Abbildungsverzeichnis	466
VII.	Tabellenverzeichnis	476

CKM – Ideen für das Krankenhaus-Management

- Strategie- und Prozessberatung für Krankenhäuser, Rehabilitationseinrichtungen und Unternehmen der Medizinindustrie
- Turnaround Management
- Mergers- & Akquisitions-Begleitung
- Marketing und Markenmanagement
- Qualitäts- und Risikomanagement
- Personalentwicklung; Leadership-Check



- Qualifizierte Weiterbildung für Ärzte, Pflegekräfte, Juristen und Betriebswirte
- Berufsbegleitendes MBA-Studium mit Universitätsabschluss „International Health Care and Hospital Management“
- Internationales Besuchsprogramm von Best-in-Class Krankenhäusern

Centrum für Krankenhaus-Management (CKM)

Geschäftsführung: Prof. Dr. Dr. Wilfried von Eiff

Röntgenstraße 9
48149 Münster
Tel.: +49/(0)251/83 31440
Fax: +49/(0)251/83 31446
ckm@wiwi.uni-muenster.de
www.krankenhaus-management.de



Karrierespektiven in der Gesundheitswirtschaft

Internationaler MBA-Studiengang der Universität Münster qualifiziert für den „War for Talent“

Der bewährte berufsbegleitende Studiengang unter wissenschaftlicher Leitung von Prof. Dr. Dr. Wilfried von Eiff schließt nach 24 Monaten (Vollzeitstudium) oder wahlweise nach 36 Monaten (berufsbegleitendes Studium) mit einem international anerkannten Universitätsabschluss (MBA) der Universität Münster ab und befähigt insbesondere Ärzte, Pflegekräfte, Juristen, Ingenieure und Ökonomen zur Übernahme von Führungsfunktionen in Krankenhäusern, bei Krankenkassen und in der Medizinindustrie. Besonderer Wert wird auf die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen gelegt: Kommunikation, interkulturelles Management und Sozialkompetenz. Herauszuheben sind auch das „Meet-the-CEO-Programm“ sowie die Site-Visits internationaler Best-in-Class-Hospitäler (u.a. in den USA, Singapur, Japan, Großbritannien), die einen Einblick in internationale Best Practices vermitteln und einmalige Kontakte und Netzwerkmöglichkeiten ermöglichen. Darüber hinaus beinhaltet der Studiengang den Erwerb verschiedener Zusatzzertifikate, z.B. in den Bereichen Six Sigma und Qualitätsmanagement.

Der Studiengang ist im Rahmen der „Zertifizierung der ärztlichen Fortbildung“ der Ärztekammer Westfalen-Lippe mit insgesamt 612 Punkten (Kategorie H) anrechenbar.

Stipendien stehen im Einzelfall bis zu einer Höhe von 6.000,- Euro pro Person zur Verfügung. Die Förderungsmöglichkeiten werden jeweils anhand eines begründeten Antrags individuell geprüft.

Weitere Informationen erhalten Sie bei:
Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Centrum für Krankenhaus-Management (CKM)
Röntgenstr. 9, 48149 Münster
Tel.: +49 251/83-31440
Fax: +49 251/83-31446
Internet: www.krankenhaus-management.de
e-mail: ckm@wiwi.uni-muenster.de

II | Vorwort

Krankenhäuser sehen sich mit einer Fülle von Personalmanagementproblemen konfrontiert: Ärzte machen ihrem Unmut über die Arbeitsbedingungen in ausgedehnten Ärzteprotesten Luft, die Ärztekammern prognostizieren einen weitreichenden Ärztemangel, die Änderungen im Arbeitszeitgesetz erfordern neue Arbeitszeitorganisationen, Ärzten und Pflegekräften fehlt das nötige Management-Know-how, um Rationalisierungspotenziale im Krankenhaus zu erschließen und nicht zuletzt mangelt es an qualifizierten Mitarbeitern in der Verwaltung.

Bereits im Jahr 2000 hat das CKM mit der Studie „Führung und Motivation in Krankenhäusern“ verschiedene Aspekte des Personalmanagements in Kliniken beleuchtet und vor allem eine Vielzahl von Führungsdefiziten und Schwachstellen in der Mitarbeitermotivation aufgedeckt. Im Rahmen des internationalen Benchmarkingprojekts International Hospital Benchmarking Forum (IHBF) geht das CKM seit 1998 der Frage nach, was erfolgreiche Krankenhäuser auszeichnet. Auch hier zeigte sich immer wieder, dass das Human Resource Management wesentliche Beiträge zum Unternehmenserfolg leistet. In die vorliegende Publikation flossen zahlreiche Best-Practice-Beispiele aus diesem Projekt ein. Wir danken den Mitgliedern des IHBF für Ihr Engagement und für die Materialien, die es uns ermöglichen, deutschen Personalmanagern internationales Know-how zugänglich zu machen.

Im Februar 2005 wurde vom CKM und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) ein Arbeitskreis zum Thema Personalmanagement im Krankenhaus ins Leben gerufen, der Impulse für die vorliegende Publikation geliefert hat. Für die kritische Reflexion theoretischer Aspekte, die zahlreichen Praxisbeispiele und für die Unterstützung bei der Entwicklung des Fragebogens für die Studie 2005 danken wir den Mitgliedern des Arbeitskreises.

Mitglieder sind:

- AHG Allgemeine Hospitalgesellschaft AG, Düsseldorf: Claudia Stephan
- B.Braun Melsungen AG, Melsungen: Jürgen Sauerwald
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.: Dr. Sascha Armutat, Heinz Knappe
- Evangelisches Krankenhaus Bielefeld gGmbH, Bielefeld: Klaudia Stahlschmidt
- Fachhochschule Bochum: Prof. Dr. Margit Geiger
- Havelland Kliniken GmbH, Nauen: Matthias G. Rehder
- HELIOS Kliniken GmbH, Fulda: Dr. jur. Francesco De Meo
- Kleiner Rechtsanwälte, Düsseldorf: Dr. Oliver Bertram
- Klinikum Bremen-Mitte gGmbH, Bremen: Uwe Premm
- Kliniken Essen-Mitte Evang. Huysens-Stiftung/Knappschaft gGmbH: Ralf Klose

- Klinikum Dortmund gGmbH, Dortmund: Manfred Fiedler
- Sana Kliniken GmbH & Co. KGaA, München: Jörn Remscheid
- St. Elisabeth-Stiftung Essen, Essen: Reinhard Thiemann
- St. Franziskus Hospital Münster gGmbH, Münster: Martin Michel
- Universitätsklinikum Carl Gustav Carus Dresden an der Technischen Universität Dresden, Dresden: Kerstin Stübner-Röhler

Ergänzend zu den ausgewählten Diskussionsschwerpunkten des Arbeitskreises führte das CKM eine Studie zum Status quo des professionellen Personalmanagements durch. Mit dieser Studie wurde untersucht, ob in Kliniken die Instrumente eines professionellen Personalmanagements konsequent eingesetzt werden.

Wir danken den 95 Personalmanagern aus Kliniken, die sich die Zeit genommen haben, den Fragebogen komplett zu beantworten. Insgesamt 223 Personen haben sich für die Online-Befragung registriert. Mit 36 Personalmanagern wurden ergänzende Interviews geführt, wodurch die Befragungsergebnisse zusätzlich differenziert werden konnten.

Unser besonderer Dank gilt Wolfgang Steiger, Inhaber des Unternehmens 2st, für die technische Realisierung der Online-Umfrage und für seine Geduld bei der Beantwortung von zahlreichen Fragen.

Unsere Studenten und Diplomanden haben mit ihren Diplom- und Praxisarbeiten wertvolle Ideen für dieses Buch geliefert. Wir danken Mario Heinemann, Daniel Schäfer und Elmar Sommer sowie Ron Schreyer und Thorsten Richter für ihre Recherchen. Juliane Karoff danken wir für ihr Engagement bei der Gewinnung von Studienteilnehmern.

Wir danken Simone Klasvagt und Britta Werning für die Hilfe bei der Erstellung des Manuskripts sowie für unermüdliche Korrekturen.

Münster im September 2006

Wilfried von Eiff, Kerstin Stachel

1 | Aufbau, Ziele und Vorgehensweise

In diesem Kapitel werden der Aufbau und die Zielsetzung des vorliegenden Buches dargestellt. Anschließend wird das Studiendesign der empirischen Studie „professionelles Personalmanagement in Kliniken 2005“ erläutert und die Zusammensetzung der Stichprobe beschrieben.

1.1 Aufbau des Buches

In ganz Deutschland protestieren und streiken derzeit Ärzte für massive Lohnerhöhungen und bessere Arbeitsbedingungen; gleichzeitig sinkt die Arbeitszufriedenheit in der Pflege signifikant: Im Jahr 2004 hat ein Fünftel der Pflegekräfte überlegt, den Beruf aufzugeben und 13 Prozent haben erwogen, in eine andere Klinik zu wechseln (vgl. Studie DAK/BGW (2005), S. 7 ff).

Ein Mangel an qualifiziertem und engagiertem Personal führt im Dienstleistungsunternehmen Krankenhaus mit einem Personalkostenanteil von 65%, unmittelbar zu einem Qualitätsverlust in der Leistungserbringung und damit zu einer Verschlechterung der medizinischen und pflegerischen Versorgung der Patienten. Kliniken stehen gleichzeitig unter einem massiven Rationalisierungsdruck, sodass das Arbeitstempo und die Leistungsanforderungen kontinuierlich ansteigen. Technologischer Wandel, ständig neue Vorschriften und Gesetze führen dazu, dass Aufgabenvielfalt und Weiterbildungsbedarf in Kliniken permanent zunehmen. Nur mit motivierten und engagierten Mitarbeitern können Kliniken diesen Wandel bewältigen. Ein professionelles Personalmanagement ist damit eine zentrale Erfolgsvoraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit von Kliniken. In der Praxis wird das Personalmanagement jedoch nur selten als Funktion wahrgenommen, die maßgeblich zum Unternehmenserfolg beiträgt. Grund hierfür ist, dass die Personalabteilungen derzeit vor allem verwaltend tätig sind. Ein Wandel von der Personalverwaltung hin zum Personalmanagement entwickelt sich erst langsam, wie die Ergebnisse der Studie „professionelles Personalmanagement in Kliniken 2005“ zeigen.

Ein professionelles Personalmanagement ist strategisch ausgerichtet und zeichnet sich durch professionelle Akteure, professionelle Personalmanagementprozesse, professionelle Systeme und Instrumente sowie durch eine professionelle Organisation aus.

Wie diese Aspekte in der Praxis gestalten werden können, zeigt dieses Buch anhand von Praxisbeispielen aus dem In- und Ausland.

Das Centrum für Krankenhausmanagement (CKM) beschäftigt sich seit mehr als zehn Jahren mit Fragen des Personalmanagements in Kliniken. In das vorliegende Buch flossen daher Ergebnisse aus internationalen Benchmarkingprojekten und aus der Studie „Führung und Motivation in Krankenhäusern“ aus dem Jahr 2000 ein.

Im Februar 2005 tagte erstmals der „Arbeitskreis Personalmanagement im Krankenhaus“. Das Kernteam von Experten aus Kliniken, unter Leitung des CKM (Prof. Dr. Dr. Wilfried von Eiff und Dipl.-Kff. Kerstin Stachel) und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. (vertreten durch Dr. Sascha Armutat und Heinz Knappe), erarbeitete Handlungsfelder und grenzte Standardprozesse für das Personalmanagement in Kliniken ab.

Ergänzend zur Arbeit des Arbeitskreises wurde im Jahr 2005 eine empirische Studie „professionelles Personalmanagement“ durchgeführt, um den Status quo eines professionellen Personalmanagements in der Praxis zu erfassen.

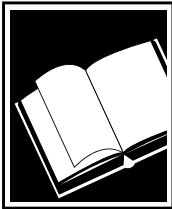
Die empirischen Ergebnisse wurden durch qualitative Interviews, durch die Meinung der Experten des Arbeitskreises und durch Kurzbefragungen in Workshops ergänzt.

Jedes Kapitel beginnt mit einer theoretisch konzeptionellen Einführung in das jeweilige Thema. Im Anschluss daran werden die Studienergebnisse vorgestellt, Praxisbeispiele und Handlungsempfehlungen runden die Kapitel ab. Personalmanager, Geschäftsführer und Führungskräfte erhalten so einen umfassenden Einblick in das professionelle Personalmanagement. Damit Sie immer wissen, wo Sie gerade sind, haben wir Symbole eingeführt, die Ihnen die Orientierung erleichtern (vgl. Tabelle 1-1).

Tabelle 1-1: Orientierungshilfen



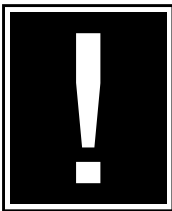
Mit diesem Symbol sind Beiträge von Praktikern, Best-Practises und Ergebnisse des Arbeitskreises Personalmanagement gekennzeichnet.



Das Buchsymbol kennzeichnet Kapitel oder Abschnitte, die theoretisches Hintergrundwissen vermitteln.



Das Fragezeichen kennzeichnet Kapitel oder Abschnitte, die Ergebnisse der Studie „professionelles Personalmanagement 2005“ präsentieren.



Befindet sich am linken Rand ein Ausrufezeichen, so handelt es sich um ein Fazit.

1.2 Empirische Studie: professionelles Personalmanagement



1.2.1 Ziele

Ziel der empirischen Untersuchung war es, die Vermutungen und Thesen des Arbeitskreises zu verifizieren und den Status quo des Personalmanagements in deutschen Kliniken zu ermitteln. Außerdem sollten Trends identifiziert und innovative Ansätze aufgespürt werden.

Folgende Kernfragen sollten durch die Studie beantwortet werden:

- Welche Merkmale charakterisieren das Personalmanagement in deutschen Kliniken tatsächlich?
- Welche Trends bestimmen in Zukunft den Alltag des Personalmanagers in Kliniken?
- Welche Personalmanagementinstrumente werden bereits eingesetzt und welche sollten in naher Zukunft eingesetzt werden?
- An welchen Stellen ist eine Optimierung bisheriger Prozesse des Personalmanagements möglich?
- Wie ist das Personalmanagement in Kliniken strukturiert?
- Was zeichnet eine Führungskraft aus und welche Führungsinstrumente werden aus welchen Gründen bevorzugt eingesetzt?

1.2.2 Inhalte und Aufbau des Fragebogens

Gemeinsam mit den Experten des Arbeitskreises wurden thematische Blöcke erarbeitet, die durch die Befragung abgedeckt werden sollten. Abbildung 1-1 zeigt die erarbeiteten Themenfelder. Dunkelgrau hinterlegt sind die Themen, bei denen aus Sicht der Experten ein besonderer Know-how-Bedarf besteht.

Das CKM entwickelte auf Basis dieser Vorgaben einen Fragebogen. Bei der Entwicklung des Fragebogens wurden die Erkenntnisse, welche im Rahmen der PIX (Professionalisierungs-Index)-Befragung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) gewonnen wurden, berücksichtigt.¹ Einige Fragen wurden übernommen, sodass auf Basis dieser Befragung erste Rückschlüsse gezogen werden können, ob das Personalmanagement in Krankenhäusern einen ähnlichen Professionalisierungsgrad aufweist wie in anderen Branchen. Weiterhin soll durch einen Vergleich der Ergebnisse reflektiert werden, ob in Kliniken ähnliche Handlungsfelder einer Professionalisierung bedürfen wie in

¹ Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (2005a).

Rolle des Betriebsrats	Job-Rotation Programme	Führungsfähigkeiten von MA mit Personalverantwortung	Führungsinstrumente
Verwendung der Arbeitszeit	Was macht einen attraktiven Arbeitgeber aus?	Outsourcing	Verteilung von Verantwortung
Zufriedenheit von neuen MA mit dem Einarbeitungsprozess	Professionalisierungsgrad des PM in KH	Vergütung / Anreiz	?
Einbindung des PM in Entscheidungsprozesse	Wirkung des Leitbildes	Arbeitszeitmanagement	?
?	?	Erfolgsmessung Steuerung der Personalprozesse	?

Abbildung 1-1: Themenfelder für die Befragung

anderen Branchen oder ob sich in Kliniken eine völlig andere Entwicklung abzeichnet. Der Fragebogenentwurf wurde von den Experten des Arbeitskreises einem Pretest unterzogen. Ziel des Pretests war:

- die Ermittlung der durchschnittlichen Befragungszeit
- die Prüfung der Fragen auf Verständlichkeit

Auf Basis der Anregungen der Experten wurde der Fragebogen modifiziert. Der Fragebogen umfasst in der endgültigen Version 70 Fragen. Den vollständigen Fragebogen finden sie am Ende dieses Buches.

Die Fragen sind zehn Themenblöcken zugeordnet:

1. Einbindung des Personalmanagements in Entscheidungsprozesse
2. Führungsfähigkeiten von Mitarbeitern mit Personalverantwortung
3. Fragen zum Einsatz von Führungsinstrumenten
4. Fragen zur Rolle des Betriebsrates
5. Vergütung/Anreiz
6. Arbeitszeitmanagement
7. Verteilung von Verantwortung
8. personalwirtschaftliche Kennzahlen im Krankenhaus
9. Struktur der Klinik
10. Personalabteilung

Zum Ausfüllen benötigten die Teilnehmer ca. 45 Minuten.

1.2.3 Durchführung der Befragung

Die Befragung wurde online über die Internet-Seite <http://www.2st-online.de/survey/pmstudie.html> durchgeführt. Die technische Umsetzung erfolgte mit der Software PHP Surveyor. Der Fragebogen stand von Montag, den 01.08.2005, bis Montag, den 24.10.2005, zum Ausfüllen zur Verfügung.

Die Studienteilnehmer wurden über Pressemitteilungen und Publikationen in Fachzeitschriften auf die Studie aufmerksam gemacht. Freundlicherweise haben einige Krankenhausgesellschaften die Einladung zur Teilnahme an der Befragung an ihre Mitglieder weitergeleitet. Die Auswertung der Daten erfolgte mit SPSS 13.0 für Windows.

1.2.4 Beschreibung der Stichprobe

Insgesamt haben sich 223 Personen für die Online-Befragung registriert. 95 Fragebögen wurden komplett ausgefüllt und konnten in die Untersuchung einbezogen werden. Die Fragebögen wurden von einem Personalverantwortlichen oder von der Klinikleitung ausgefüllt. 23% der teilnehmenden Häuser sind in privater Trägerschaft, 45% haben einen freigemeinnützigen und 32% einen öffentlich-rechtlichen Träger (vgl. Abbildung 1-2).

Abbildung 1-2: Trägerschaft der teilnehmenden Kliniken

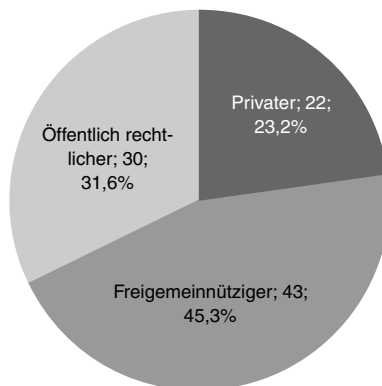


Abbildung 1-3: Gemeindegröße des Krankenhaussitzes

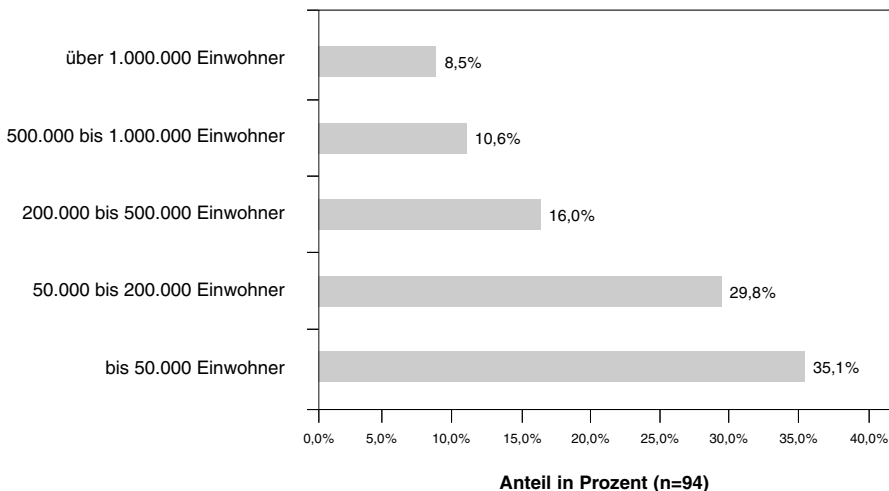
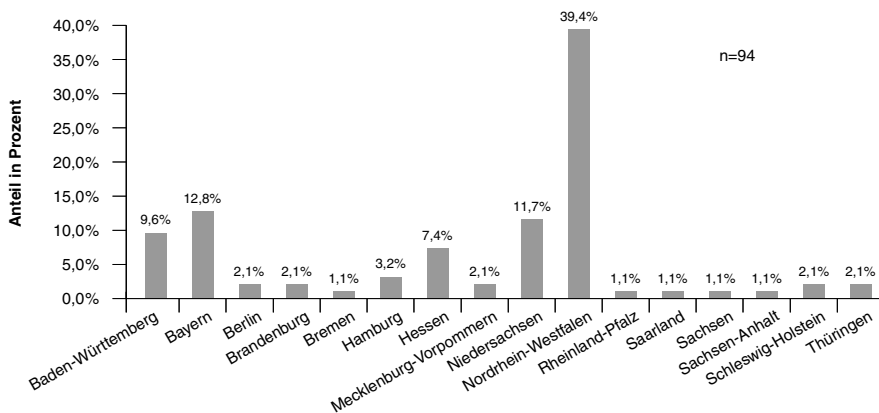


Abbildung 1-3 zeigt die Herkunft der teilnehmenden Kliniken nach Gemeindegröße. In der Stichprobe sind sowohl Kliniken aus kleinen Gemeinden wie auch aus Ballungszentren vertreten. 35,1% der Kliniken haben ihren Sitz in Gemeinden mit einer Größe von bis zu 50.000 Einwohnern, 29,8% in Gemeinden mit einer Einwohnerzahl von 50.000-200.000, 16% in Gemeinden mit 200.000-500.000 Einwohnern,

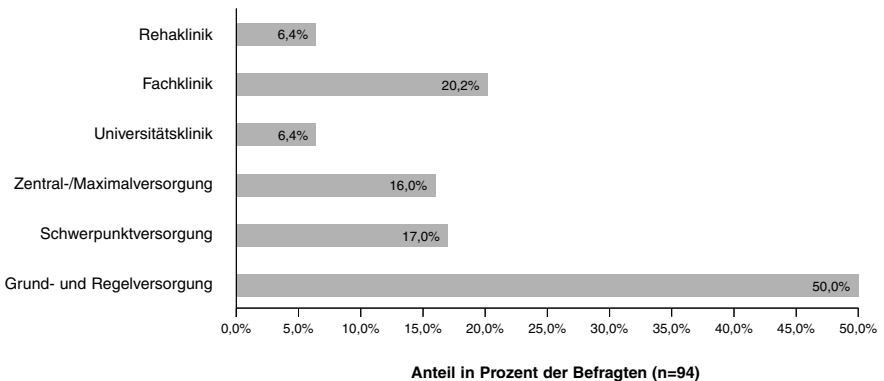
Abbildung 1-4: Bundesland des Krankenhaussitzes



10,6% in Gemeinden mit 500.000-1.000.000 Einwohnern und 8,5% in Gemeinden mit mehr als einer Million Einwohnern.

In der Stichprobe sind Kliniken aus allen Bundesländern vertreten (vgl. Abbildung 1-4). Ein deutlicher Schwerpunkt liegt auf Nordrhein-Westfalen (39,4%), Bayern (12,8%) und Niedersachsen (11,7%).

Abbildung 1-5: Versorgungsauftrag und Leistungsspektrum der teilnehmenden Häuser



An der Studie haben Krankenhäuser aus den unterschiedlichen Versorgungsstufen teilgenommen. Reha- und Fachkliniken nahmen ebenfalls an der Befragung teil. 50,0% sind Kliniken der Grund- und Regelversorgung, 17,0% der Schwerpunktversorgung und 16,0% sind Kliniken der Zentral- und Maximalversorgung. 6,4% sind Universitätskliniken, 20,2% sind Fachkliniken und 6,4% der Häuser sind Rehakliniken. (vgl. Abbildung 1-5)

Bei der Frage zur Versorgungsstruktur und zum Leistungsspektrum waren Mehrfachantworten möglich. Tabelle 1-2 zeigt die genaue Verteilung der Antworten:

Tabelle 1-2: Versorgungsauftrag und Leistungsspektrum der teilnehmenden Häuser.

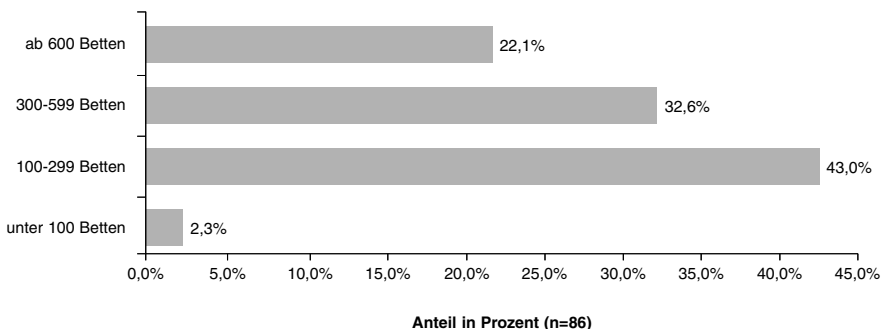
	Anzahl der Nennungen	in% der Nennungen	in% der Befragten
Grund- und Regelversorgung	47	43,1%	50,0%
Schwerpunktversorgung	16	14,7%	17,0%
Zentral-/Maximalversorgung	15	13,8%	16,0%
Universitätsklinik	6	5,5%	6,4%
Fachklinik	19	17,4%	20,2%
Rehaklinik	6	5,5%	6,4%
Summe	109	100%	116,0%
n=94			

Abbildung 1-6 zeigt die Größe der Kliniken gemessen an der Bettenzahl. Neun Teilnehmer haben die Bettengröße nicht angegeben. Gespräche bzw. Rückfragen von Teilnehmern führen zu der Vermutung, dass es sich hierbei um Klinikverbünde handelt. Die Personalabteilung ist in Klinikverbänden in der Regel für mehrere Kliniken gleichzeitig zuständig.

Die Stichprobe repräsentiert eine typische Auswahl von Krankenhäusern aus den alten Bundesländern. Es sind Häuser mit unterschiedlicher Bettenzahl, Trägerschaft, regionaler Herkunft und Wirtschaftskraft in der Stichprobe vertreten. Insofern kann von einer hohen Übertragbarkeit der Erhebungsergebnisse auf andere Kliniken ausgegangen werden.

In der Stichprobe unterrepräsentiert sind Häuser mit weniger als 100 Betten und Kliniken mit Sitz in den neuen Bundesländern.

Abbildung 1-6: Bettenanzahl der teilnehmenden Kliniken



Personalabteilungen von deutschen Krankenhäusern haben im Meinungsbild von Ärzten und Pflegekräften eher den Ruf ein bürokratisches Anhängsel der Klinikverwaltung zu sein. In der Tat sind nur 74% der Personalabteilungen eingebunden, wenn es um die strategische Zukunft von Krankenhäusern geht. Auf der anderen Seite zeigen internationale Erfahrungsberichte von Best-in-Class-Krankenhäusern, dass Personalmanagement, Personalentwicklung und Unternehmenskultur zu den Erfolgsfaktoren des Dienstleistungsbetriebes Krankenhaus gehören.

Vor diesem Hintergrund erfahren Sie in diesem Buch:

- was ein professionelles Personalmanagement ausmacht.
 - wie professionell das Personalmanagement in der Praxis tatsächlich ist.
 - wie deutsche und internationale Best-in-Class-Kliniken die Instrumente des Personalmanagements einsetzen.
 - wie Personalmanagement einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann.
-



Prof. Dr. Dr. Wilfried von Eiff

Ehemaliger Verwaltungsdirektor der Universitätskliniken Gießen; danach leitender Manager in der Automobilindustrie; seit 1994 Geschäftsführer des Centrums für Krankenhaus-Management und Leiter des Instituts für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Krankenhausmanagement an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster sowie Wissenschaftlicher Leiter des MBA-Studiengangs „International Health Care and Hospital Management“ an der Universität Münster. Daneben agiert er als Aufsichtsrat und Berater im Gesundheitsbereich.



Dipl.-Kff. Kerstin Stachel

Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln und an der Eberhard-Karls-Universität Tübingen. 2001 Examen an der Universität zu Köln. Anschließend Referentin beim Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg. Seit 2004 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Centrum für Krankenhaus-Management und Promotionsstudium an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

ISBN 3-9811053-0-3

